

## **PLANIFICACION COLABORATIVA Consolidando Territorios Emergentes en Uruguay**

**Adriana GOÑI MAZZITELLI**

Instituto de Teoría de la Arquitectura y Urbanismo, Universidad de la República, Uruguay. Agencia Nacional de Investigación e Innovación.

Director de la tesis de posdoctorado: Ingrid Roche.

Mail: [gonadma@gmail.com](mailto:gonadma@gmail.com)

### **RESUMEN**

Esta investigación de posdoctorado tiene como objetivo analizar si al interno de los procesos de planificación del territorio en Uruguay, existen metodologías de planificación colaborativa adecuadas a identificar y apoyar una geografía de territorios emergentes con modalidades de cogestión sustentable y participativa. El momento histórico del Uruguay es sumamente propicio, ya que en el 2008 con la aprobación de la Ley Nacional de Ordenamiento Territorial y Desarrollo Sustentable, se abre un proceso de discusión y revisión de los principales aspectos territoriales del país, así como de la potencialidad y necesidad de una planificación multiactorial a varios niveles. Nuestra investigación se focaliza en particular en el sector de la planificación de los recursos patrimoniales, que pueden tener una sostenibilidad a través del Turismo, para preservar los paisajes culturales y naturales del país de frente a los escenarios depredadores de la agricultura extensiva con agroquímicos, la forestación o la minería a cielo abierto.

Palabras clave: planificación colaborativa, turismo sustentable, multilevel governance, arte cívica.

### **ABSTRACT**

The current postdoctoral research aims to analyze the territorial planning in Uruguay, in order to understand if it has the suitable tools to support a new geography of emerging sustainable and participatory territories. Nowadays Uruguay has a new National Planning Law for sustainable development that allows to think in a new way of multilevel governance, as well as revalue the main territorial resources in the country. Our research focus on the area of Tourism as it is one of the most interesting strategies for safeguarding the cultural heritage and natural landscapes, as well as creates a new economy against the main polluted exploitations of extensive agriculture, trees plantation and mining.

Key words: collaborative planning, sustainable tourism, multilevel governance, civic art

## 1. INTRODUCCION

En los últimos quince años hemos investigado junto a equipos interdisciplinarios, en contacto permanente con varios centros de investigación a nivel mundial, el nacimiento y consolidación de planificaciones construidas colectivamente que se reúnen en un nuevo abordaje en crecimiento; el Collaborative Planning o Planificación Colaborativa. Como todos los nuevos modelos, el collaborative planning nace en momentos en que las formas tradicionales de gobierno y organización colectiva de la sociedad, así como de la planificación, entran en crisis (Bacqué & Sintomer, 2011). Se acusa a la planificación tradicional de usar métodos sofisticados de *decisión top-down*, estar influenciada por fuertes intereses económicos e imponer en forma tecnocrática y política cambios importantes en el espacio y ecosistemas de vida de las personas (Harvey, 2012). Es así que desde los años '70 y '80 se inician a experimentar métodos y técnicas multidisciplinares, con el objetivo de acercar la planificación a las personas, proponiendo el Proyecto Urbano, o de ordenamiento territorial, como una *“oportunidad”* para rever el propio territorio y el rol de las comunidades locales en ellos (Alexander 1977). En los años '90 las disciplinas humanísticas que inician a colaborar con el urbanismo señalan la poca atención a los aspectos culturales e identitarios, así como el escaso protagonismo de los habitantes al interno de la planificación (Althabe & Selim, 2000). Al inicio de los años 2000 se inician a experimentar instrumentos de la Antropología, el Arte y la resolución de conflictos, para promover una narración colectiva con lenguajes simbólicos que interpreten y comuniquen las transformaciones deseadas, e imaginadas por los actores locales (Careri, 2006). En la actualidad el trabajo conjunto entre colectivos de artistas, antropólogos y urbanistas está dando como resultado una renovación de la planificación y de su capacidad de pensar los territorios, rurales y urbanos, como un conjunto de historias, valores y vínculos entre los habitantes y su ambiente (Beebejaun, 2012). Estas narraciones redefinen lo que constituyen los *“derechos”* de los habitantes, así como la voluntad de asumir *“deberes”* en la gestión colectiva de los *“bienes comunes”* de la humanidad (Ostrom, 2005).

En el Uruguay en las últimas cuatro décadas varias corrientes teóricas, prueban a traer inspiración de los cambios internacionales y a incluir gradualmente miradas interdisciplinarias en la planificación. Si bien se repiten algunas constantes divisiones teóricas de la planificación territorial internacional, es decir las miradas más económicas, o aquellas más urbano- arquitectónicas, las que consideran la geografía humana y el paisajismo y por último las corrientes del desarrollo sustentable (Healey, 1997). La poca masa crítica de científicos advocates exclusivamente a la planificación en el país, así como la discontinuidad en las teorías y corrientes de planificación, hace difícil dividir la historia de la planificación nacional en etapas que siguieran períodos donde predomina un modelo u otro. También se hace difícil notar cambios de paradigma que permeen las prácticas de planificación, si bien algunos estudios como el de Laura Alemán sobre los modelos de ciudad y de urbanismo en los últimos 100 años, muestran un pasaje al interno de la academia desde una planificación racional o modelos de “control”, hacia el modelo de la “incertidumbre” o de planificación en, de la complejidad. Se nota una permanente alternancia de estas dos miradas, con modelos intermedios que se cuestionan sobre la necesidad de narraciones que tomando el pasado, coloquen los cambios en el territorio en un continuum hacia el futuro, el modelo “memoria”, o la presencia permanente de modelos de “equilibrio” que “ordenen” la práctica de la planificación. En nuestra investigación notamos una convivencia de estos modelos y en particular una fuerte tensión entre el rol que los organismos de planificación nacional quisieran tener en la promoción de escenarios sustentables, y la fuerte resistencia de las tradiciones clientelísticas locales o de los modelos de desarrollo depredadores que el país está enfrentando. Es un momento histórico de varios quiebres y rupturas, entre lo que la academia aconseja, la voluntad de las comunidades locales que cuando tienen el espacio para hacerlo demuestran gran capacidad para gestionar sus bienes comunes, y un Estado en reforma y permanente cambio desde hace diez años que debe negociar con privados transnacionales que continúan a ser el principal actor en la economía nacional. En estos avances de investigación daremos algunas pistas de cómo viven los territorios estos modelos diversos, que serán útiles para alimentar la discusión del seminario sobre las condiciones y enfoques necesarios en promover territorios emergentes, sustentables y culturalmente respetuosos de las comunidades que los habitan.

## 2. MARCO TEORICO GLOBAL, LA PLANIFICACION COLABORATIVA EN LA ERA DE LA COMPLEJIDAD

En el último siglo el planeta está viviendo una serie de situaciones extremas de las que haremos una breve síntesis para introducir las presiones por las cuales atraviesa la planificación en Uruguay. La primera es el **crecimiento urbano acelerado** que ha privilegiado las ciudades como el centro del modelo de desarrollo económico y social. El resultado es que hace cien años solo dos de cada diez personas vivían en las ciudades, mientras que en el 2050 se espera que siete de cada diez personas en el mundo vivirán en la ciudad (UN-Habitat, 2008). Las dimensiones de desarrollo de este fenómeno inciden sobre todo en la planificación urbana y territorial, que debe considerar también 75 millones de personas que emigran cada año (Balbo, 2012). Las ciudades son el nuevo eje productivo y direccional, necesitando modelos de planificación y gestión a gran escala, como las Mega Regiones<sup>1</sup>, los Corredores Urbanos<sup>2</sup> y las Ciudades Región<sup>3</sup>.



**Figura 1. Forestación en el área de Nuevo Berlin,**  
Fuente: Foto trabajo de campo Adriana Goñi Mazzitelli 2014

Estos Mega Sistemas urbanos, conllevan a una serie de ventajas y desventajas en diversas regiones del mundo, por ejemplo mejoran la inter conectividad entre las ciudades creando actividades complementarias en los casos virtuosos, mientras que por el contrario en algunos casos crean mayores diferencias porque refuerzan los centros grandes y equipados, debilitando las funciones de los centros pequeños y produciendo fenómenos migratorios de abandono de las poblaciones locales y reducción de las pequeñas ciudades, “shrinking cities” (UN Population Division, 2009). Por otro lado, las economías se alejan cada vez mas de la posibilidad de pensar a sistemas auto-suficientes y sustentables, y los Estados, así como los capitales internacionales, activan flujos de materias primas y mercancías a nivel global creando una nueva geografía que divide el mundo en áreas manufactureras, áreas de materias primas y recursos naturales, áreas direccionales y de servicios (Harvey, 2012).

---

<sup>1</sup> Por **Mega Regiones** UN-Habitat entiende clusters de ciudades que crecen velozmente y engloban las áreas de hinterland, creando sistemas de intercambios complejos, por ejemplo en China, Hong Kong- Shenzhen- Guanzhou con 120 millones de habitantes, o en Brasil entre San Pablo y Rio de Janeiro, con 43 millones de habitantes. Las 40 mega regiones del mundo poseen el 66% de la actividad económica global, y aproximadamente el 85% de la innovación científica y tecnológica.

<sup>2</sup> Los **Corredores Urbanos** se caracterizan por sistemas lineares de espacios urbanos contactados por infraestructuras de transporte, en general pensadas para transporte de mercancías, como en el caso de el corredor Malaysia's Kuala Lumpur que conecta las industrias manufactureras con el puerto de Klang. O en África Occidental el corredor Lagos-Accra, que atraviesa 4 países en 600 kilómetros, eje principal de la economía de esta área.

<sup>3</sup> Las **Ciudades Región**, que han extendido su limite al hinterland, absorbiendo en muchos casos pequeños centros poblados que han pasado a ser zonas de la misma ciudad, por ejemplo Cape Town en Sudáfrica que ha absorbido las ciudades en un radio de 100 kilómetros a su alrededor.

El segundo factor crítico es la **crisis del medioambiente; que consiste en el cambio climático, la crisis hídrica y la necesidad de una transición energética**. Se señala que para el 2050, más de dos tercios de la población mundial estará bajo “stress hídrico”, es decir que con el calentamiento de la tierra, si no se inicia una planificación que prevé un consumo responsable de los recursos naturales, se podría llegar a una crisis hídrica y de alimentación a mitad del siglo XXI (Rifkin, 2001).

El nivel de planificación global ya no puede ser una ilusión, al mismo tiempo los estados no pueden esperar una coordinación global para desarrollar políticas de responsabilidad ambiental al interno de las propias fronteras. Mohsen Mostafavi, Dean of the Harvard Graduate School of Design, señala que las condiciones extremas ambientales y económicas, necesitan un “Anticipatory Planning”, para prevenir catástrofes naturales y crear una conciencia difusa de la necesidad de modificar hábitos de comportamiento del hombre para revertir la situación ambiental destructiva. Sin embargo, la gestión responsable de los recursos naturales encuentra a los gobiernos poco preparados<sup>4</sup>. Si consideramos que la Planificación a fines del SXX adopta el concepto de “desarrollo sustentable”, nos preguntamos cómo es posible que los resultados sean tan escasos y sobre todo que no haya una percepción cultural difusa del riesgo medioambiental y de la necesidad de un consumo crítico (Allen, 2001). No es casual nos dice Serge Latouche, ya que cuando en el 1973, luego del Environmental Summit de Estocolmo '72, Maurice Strong, responsable del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente inventa la expresión “desarrollo sustentable”, no piensa en un desarrollo alternativo al modelo capitalista de explotación y acumulación de las riquezas (Latouche, 2007).

No se hace tampoco referencia en este nuevo desarrollo sustentable a las diferencias en los niveles de contaminación Norte-Sur, que mas tarde en el 1997, confirman los expertos con ocasión del tratado de Kyoto. No hay dudas que el modelo económico y cultural prevalente hace que los niveles de consumo crezcan en los países “desarrollados”, y por lo tanto crece la contaminación, destruyendo sistemáticamente los diversos ecosistemas mundiales (Sachs, 2005). La situación se agrava cuando, por un lado, se entiende que las nuevas economías emergentes tienden también a perseguir el “desarrollo”/“crecimiento”, y por otro los nuevos tratados ambientales internacionales han llevado en los últimos cuarenta años a promover en los gobiernos occidentales una atención hacia una transición energética que ha permitido a la economía de desarrollar una nueva versión “verde”; la Green Economy, que mantiene siempre como objetivo el crear surplus económico atacando parcialmente el problema (Raitano, 2012). Cada vez es más claro que los recursos naturales, no son el legado a las futuras generaciones, sino las fuentes económicas que se “explotarán” y “defenderán” para garantizar la sobrevivencia futura, incluso con las armas<sup>5</sup>.

Las **crisis económicas** crecientes llevan al nacimiento de **movimientos de protesta** que crean grandes **tensiones sociales** sobre temas claves como el derecho a decidir sobre la propia economía (Hall, 2012), la soberanía alimentaria (Shiva, 2005), la defensa de paisajes y ecosistemas naturales, así como de patrimonios materiales e inmateriales de la Humanidad (Schroeder, 2006). Los impulsores fundamentales son los movimientos de la sociedad civil, pero muchos gobiernos, y autonomías locales apoyan estas luchas que miran a la justicia social y espacial de frente a una explotación cada vez mayor, y a una pobreza extrema (Castells, 2012).

## 2 CRISIS DEL MODELO DE PLANIFICACION RACIONAL

Para la planificación y el urbanismo es fundamental comprender estos fenómenos y el rol que debe desarrollar al interno de una sociedad en convulsiones. En el 1994 el urbanista italiano Marco Cremaschi anunciaba un momento de crisis extrema para la planificación racional que se había alejado de la realidad social, y carecía de instrumentos para analizar y planificar en esta complejidad. Él indicaba 3 grandes

---

<sup>4</sup> El 70% del agua disponible en el mundo es usada para la agricultura, el 20% para la industria, y solo el 10% para el consumo doméstico. Esto significa que el 90% del agua del planeta está bajo la responsabilidad del sector privado. Stockholm International Water Institute, report “Nutrir un mundo sediento: desafíos y oportunidades” 2012. Grupo de Investigación en Alimentación y Agricultura de las Naciones Unidas (FAO) y el International Water Management Institute. [www.siiwi.org](http://www.siiwi.org)

<sup>5</sup> Las nuevas potencias del BRIC se están armando, las previsiones de crecimiento del gasto militar entre el 2011 y el 2015 muestran aumentos del 140% China, 70% Brasil, 40% India y 31% Rusia en la compra de armas y sistemas de seguridad. (Nascia 2012). En la India, Arundhati Roy continúa a denunciar el suicidio de los campesinos, y el crecimiento de los éxodos rurales urbanos con el uso de milicias militares, por la privatización de semillas y la difusión de los monocultivos (Roy 2011).

desafíos para la planificación: **a)** La necesidad de retornar a una escala reducida de la planificación, o canon antropológico de la planificación, **b)** El desarrollo de la actividad del PLAN como “semantización” de lugares y problemas en la creación y comunicación de significados del espacio y de las necesidades de quien lo vive,



**Figura 2. Puerto de Nuevo Berlin**

Fuente: Foto trabajo de campo Adriana Goñi Mazzitelli 2014

**c)** La incapacidad de comunicar los resultados que generalmente vienen realizados en formatos físicos (mapas, planos o dibujos técnicos) y no como narraciones producidas en forma colectiva, capaces de encontrar una colocación con respecto al sentido común y las prácticas de quienes habitan estos lugares. Alessandro Giangrande experto en planificación estratégica agrega un cuarto desafío; la necesidad de contrastar la tendencia que en los procesos de planificación y proyectación privilegia sistemáticamente el conocimiento científico-disciplinario y el interés particular, es decir las representaciones del contexto y las normas sobre las cuales razonan y operan los técnicos y los portadores de intereses activos. Tomando en cuenta la complejidad de estos desafíos se desarrolla un enfoque alternativo que valoriza la representación del contexto del cual son portadores los habitantes, o el llamado “conocimiento difuso” que se ignora o es dejado de lado. Es la planificación interactiva y estratégica, es decir una planificación fruto de un proceso de aprendizaje recíproco que involucra a todos, obteniendo al final proyectos colectivos. Al mismo tiempo crece la necesidad de acompañar la planificación con lenguajes menos racionales que fueran accesibles a todos, de esto se ocupa la **social engaged art**, arte rebelde, vanguardista que sale de los museos, de los teatros y se acerca a la ciudad, creando un lenguaje nuevo y que en los años se relacionaría con la planificación colectiva.



**Figura 3. Presentación Guías de Guichón Encuentro BID**

Fuente: Foto Adriana Goñi Mazzitelli 2014

En los años '70 y '80 inicia la experimentación de las “performances”, “art installations”, y otros dispositivos contruidos junto a las comunidades al interno de procesos locales (Jacob, 1995). En los '90 y 2000 se inicia a delinear el rol de un arte que ha sido definida como “relational aesthetics art” (community, collaborative, participatory, dialogic, entre otros). Los artistas se mezclan con antropólogos, y otras figuras que trabajan en los territorios porque entienden que es más interesante hacer el arte “con” y “para” las comunidades, y ya no exclusivamente para los públicos de circuitos artísticos museales (Jackson, 2011). Crece al interno de la planificación el uso de la Social Engaged Art, es decir una serie de saberes y lenguajes que son una combinación de disciplinas como; la pedagogía, el teatro, la “subjective anthropology”, la comunicación, la lingüística, que se aúnan a la capacidad estética de ayudar a construir una “resemantización” de los territorios en forma de narraciones colectivas traducidas en imágenes o “performance art” (Helguera, 2011).

Por otro lado se pone la pregunta de cómo institucionalizar estos procesos de planificación colaborativa y ganar espacios en las esferas públicas y en las decisiones de gobierno. Una de las claves principales es la de promover procesos de planificación donde varios actores con intereses diversos encuentren un espacio para el dialogo y para llevar adelante una negociación. En el Urban and Environmental Planning Unit al MIT de Boston trabaja el grupo de Lawrence Susskind en mejorar la metodología del Consensus Building<sup>6</sup>, o negociación, que parte de la base que si bien la planificación participativa es una práctica consolidada con muchas metodologías y técnicas experimentadas, hay que reforzar la contractualidad de estos procesos entre actores privados, comunidades locales y gobiernos. Esto pone en discusión también el rol de las administraciones públicas, ya no como quienes deben controlar todo, sino quienes deben facilitar y mejorar los diálogos entre los diversos actores de la sociedad. Se pueden también utilizar instrumentos de la democracia deliberativa si la escala de la participación es alta, es decir una ciudad entera, una región o un país, con momentos públicos de gran visibilidad para promover el dialogo y hacer transparente el proceso<sup>7</sup>.

Al interno de las discusiones sobre los desafíos a futuro del urbanismo señalamos estas dos dimensiones tratadas en el Collaborative Planning. Por un lado como incorporar en la planificación mensajes culturales profundos, con lenguajes simbólicos que se adapten a una dimensión antropológica del territorio, y promuevan un protagonismo genuino de las poblaciones locales. Por otro lado como elaborar instrumentos que garanticen transparencia y un “control” cívico de las negociaciones en estos procesos, aun en las fases de implementación y gestión, que devuelvan a los Estados un sentido de constructores de “bienes comunes” y muten el sistema democrático representativo en una forma adapta a gestionar la participación en un contexto de complejidad creciente del planeta.

### **3 LEY DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL Y DESARROLLO SUSTENTABLE EN URUGUAY,**

La Ley de Ordenamiento Territorial y Desarrollo Sustentable ha sido aprobada en el 2008, elaborando instrumentos para su aplicación que se han puesto en práctica en los últimos años. El resultado son experiencias de planificación concordadas entre varios niveles de gobierno, así como con actores privados y con modalidades de transparencia y acercamiento a los ciudadanos. De las entrevistas se evidencia una gran dificultad y resistencia a seguir estos nuevos procedimientos para Planificar el territorio, en contextos políticos, administrativos y culturales donde hasta ese momento se habían registrado lógicas clientelísticas o muy permisivas con los capitales privados que eran siempre bienvenidos como señal de desarrollo y crecimiento.

---

<sup>6</sup> Se pueden ver como antecedentes los libros “Breaking the impasse. Consensual approaches to Resolving Public Disputes” L.Susskind, Jcruikshank (1987). “The Consensus Building Handbook” L.Susskind (1999).

<sup>7</sup> En estos casos se alternan los procesos participativos que describíamos antes con técnicas como el Open Space Technology en los Forum y los Town Meeting, que pueden hacer dialogar un número elevado de personas (desde 70 a 500 o más). O por ejemplo con las técnicas del e-poll y del sondeo deliberativo (o sondeo informado), inventada por el Prof. James Fishkin (director del Center for Deliberative Democracy dell'Università di Stanford), que pueden hacer participar 2000 personas o mas. Si se quiere dar visibilidad y legitimación con toda la población y realizar campañas informativas en televisión y ciudad por ciudad, por ejemplo para las grandes obras públicas o de infraestructuras, se pueden acompañar los procesos participativos con el uso del Referéndum, Metropolitano, Regional o Nacional (Podziba;2006).





**Figura 4. Gasolinera Nuevo Berlín**

Foto trabajo de campo Adriana Goñi Mazzitelli 2014

Es por esto que es difícil evaluar aún la capacidad de esta nueva ley de promover el nacimiento de territorios emergentes innovativos y sustentables, con un protagonismo de sus comunidades locales y una redistribución de la riqueza, es decir los objetivos principales declarados en ella. Lo que si podemos entrever de las varias entrevistas y de la observación participante de las actuaciones de la ley en los distintos departamentos (regiones), es que es una ley con un gran potencial si logra desarrollar en mayor medida el poder contractual de los actores más débiles de los territorios. Esto se debe a que posee instancias definidas como las Audiencias Públicas, o los encuentros de consultación obligatorios para la escritura de las Directrices Departamentales por ejemplo, o la publicación en los sitios web de las Intendencias del Documento de Avance y el Informe Ambiental Estratégico de los Programas de Actuación Integrada (PAI). Sin embargo aún prevalece un modelo de planificación tradicional, o racional como lo llamamos anteriormente, que concentra principalmente el poder de decisión final en el Estado y en su aparato técnico administrativo. Si a esto le agregamos la necesidad de inversores privados para el desarrollo económico, está claro que no es conveniente abrir verdaderamente una reflexión y un debate público sobre escenarios económicos alternativos innovadores, donde se dé un protagonismo a las comunidades locales, y se salvaguarde por sobre todo el patrimonio natural y cultural riquísimo que posee el país.

Es cierto que la densidad poblacional rural del Uruguay es extremadamente baja, menos del 15 % de la población vive en áreas rurales, además gran parte de las tierras rurales son privadas, dejando al público poca oportunidad de promover proyectos autónomos de desarrollo local que prevean una tutela activa del territorio por parte de sus pobladores. Sin embargo algunos casos estudiados nos llevan a comprender que por un lado, en varias localidades del país existen ya ejemplos de cogestión entre comunidades y estado de los servicios públicos, como el agua en pueblos rurales aislados del departamento de Salto, y por otro lado existen experiencias piloto de cogestión de bienes naturales y culturales, como el caso de turismo sustentable que veremos más adelante, que pueden delinear nuevos sectores de la economía y de la gestión pública.

#### **4 EL TURISMO SUSTENTABLE Y RESPONSABLE, UNA OPORTUNIDAD INTEGRAL PARA TERRITORIOS EMERGENTES Y FORMAS DE CO-GESTION INNOVATIVAS**

Como decíamos antes, en un país que vive aún las contradicciones de fuertes desigualdades económicas y sociales, el concepto de salvaguardar el propio patrimonio o la propia naturaleza por el valor implícito de estos dos aspectos para la vida del hombre y la calidad de su existencia, parecen no ser suficientes. Sin embargo, si estos factores pudieran asociarse a formas económicas productivas, podrían tomar un protagonismo en imaginar una reconversión ecológica (Raitano, 2012) para los territorios emergentes que aúnen criterios de sustentabilidad económica a una salvaguarda ambiental y un protagonismo de las comunidades locales.



**Figura 5. Centro Democrático de Nuevo Berlin**

Fuente: Foto trabajo de campo Adriana Goñi Mazzitelli 2014

Elegimos focalizar nuestra atención en proyectos locales de Turismo porque se lo define como una de las locomotoras de crecimiento firme y sostenido de la economía nacional, que combina una atención complementaria entre las áreas ambientales, culturales, económicas y sociales. Es una de las áreas estratégicas nacionales, como señala el Plan Nacional de Turismo 2020 del Ministerio de Turismo y la recientemente aprobada Ley Nacional en Turismo, así como una de las áreas en donde la complejidad creciente es justamente la de mantener este equilibrio entre la Sostenibilidad Económica, y la justicia Ecológica y Social. La misma OMT declara que los gobiernos deben presentar particular atención a que "el desarrollo del turismo no solo aumente las rentas a escala estatal y nacional, sino que también mejore la calidad de vida en el plano de la comunidad". Además una novedad en los últimos años es que el Ministerio de Turismo y Deportes considera que "el ordenamiento territorial pasa a constituir una herramienta relevante para la sustentabilidad del desarrollo, de forma que puedan coexistir sin conflictos y equilibradamente, las diversas áreas productivas y de recreación, con simultanea atención a los aspectos medioambientales, económicos y socioculturales"(Propuesta de Ley Nacional del Turismo MINTURD, 2013).

De las investigaciones llevadas adelante en varios casos de turismo sustentable en Uruguay se evidencian muchos elementos de conflicto que se contraponen con esta visión, por ejemplo el interés de actores privados, que han monopolizado hasta hace pocos años el sector económico turístico en el país solo proponiendo escenarios de sol y playa, como se evidencia en el despropositado desarrollo del balneario ciudad Punta del Este. A esto se añade que actualmente el cambio en la demanda del turismo, que busca escenarios de interacción real con las comunidades locales y conocer ambientes naturales y característicos de los distintos países, esta obligando a estos grandes capitales privados a buscar una diversificación del turismo en el país. El riesgo presente es que si el Estado no apoya las pequeñas comunidades a ser protagonistas de estos nuevos desarrollos, se creen nuevos monopolios sobre escenarios de turismo rural, de aventura, cultural, etc., que beneficien siempre a los grandes capitales internacionales y dejen pocas mejoras en las localidades interesadas.

Analizaremos aquí dos ejemplos, que nos dan pistas exitosas, así como elementos críticos para seguir trabajando en las formas de planificación colaborativa.

#### **4.1 Plan de Turismo Nuevo Berlin, MINTURD- BID II Plan Nacional de Turismo Náutico**

El Ministerio de Turismo y Deportes desde hace casi diez años inicia a preocuparse por reforzar el escenario del Turismo Sostenible en Uruguay. Por un lado lo hace a través de la redacción de un Plan Nacional de Turismo Sostenible 2020 que marca los objetivos nacionales, por otro con el pedido de un préstamo internacional al Banco Interamericano de Desarrollo para trabajar en la creación de proyectos locales de Turismo Sustentable. Gracias a estos préstamos se logra crear un grupo de profesionales en el Ministerio que siguen los distintos proyectos, así como contar con recursos económicos para infraestructuras y con



consultorías internacionales que apoyen los procesos locales. Al interno de este proceso, luego del préstamo BID I que trabaja sobre todo en los lugares de costa donde ya existía el turismo, el BID II decide caracterizar un nuevo escenario hacia el interior del país, un corredor náutico que aproveche la gran cantidad de ríos navegables que posee el Uruguay. *“La estrategia apunta a la creación de nuevos productos turísticos vinculados a la navegación en espacios naturales privilegiados, el aprovechamiento de las condiciones naturales para los paseos en barco, la pesca deportiva, surf, windsurf y kitesurf, los escenarios para el entrenamiento deportivo, chárter náutico, y la navegación para toda la población”*. (Ministerio de Turismo y Deportes, Plan Nacional de Turismo Náutico Fluvial 2011).



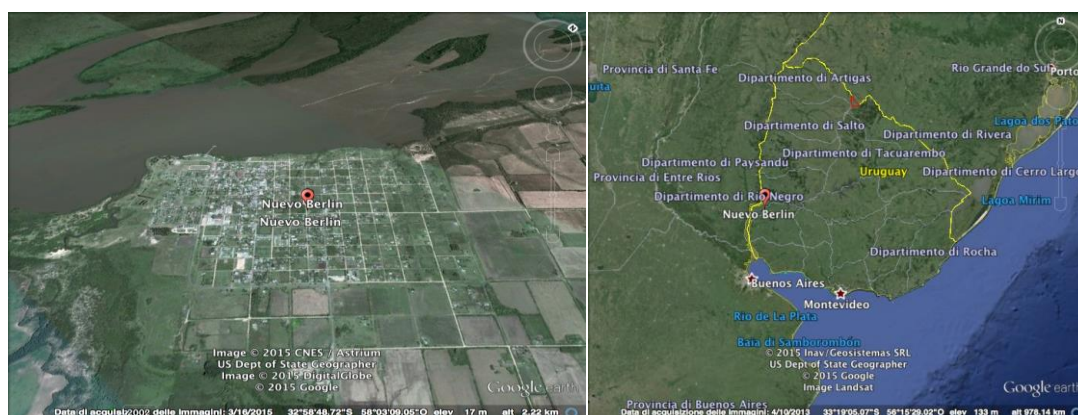
**Figura 6. Nuevo Berlin**

Foto trabajo de campo Adriana Goñi Mazzitelli 2014

El proyecto BID II inicia en el 2011, un consultor internacional realiza un informe de Identificación de inversiones prioritarias en turismo náutico a lo largo del Corredor del Río Uruguay recorriendo las localidades, encontrando los inversores y evaluando la competitividad del destino con respecto a otros en el país y en la región. El consultor deja recomendaciones para desarrollar destinos, y el equipo del MINTURD inicia el trabajo en el 2012 definiendo coordinadores locales para tres áreas: Soriano/ Río Negro, Salto/Paysandu, Artigas/Rivera. Los recursos son para crear circuitos e infraestructuras a nivel local en el 2013 y 2014 que sirvan para recibir a los turistas y dar información conectando los destinos del corredor. Luego de este trabajo en lo local el proyecto BID tiene como objetivo en el bienio 2014/ 2015 unir los destinos turísticos del corredor que generen una Región con diversas actividades, al mismo tiempo se terminarán las infraestructuras que brindan servicios de información turística o de estación fluvial, con ciertos standard de calidad. Para dar visibilidad a esta red desde el 2014 está trabajando una consultora de marketing para identificar el posible posicionamiento del corredor y todo el tema de los productos turísticos que se van a poder ofrecer en el corredor, el tema de la imagen y la marca. Los resultados se evaluarán desde el punto de vista cuantitativo con indicadores como el aumento de la oferta y de los flujos turísticos. Aún no se sabe cómo se coordinará esta red de turismo ya que es una experiencia nueva que no existe en el país, y las otras experiencias como los Clusters de Turismo, son departamentales, acotados a un territorio donde ya existe flujo turístico, como Rocha, Maldonado, Colonia y Montevideo.

**Nuevo Berlin**, pequeña localidad ubicada sobre el Río Uruguay en el departamento de Río Negro, es una localidad de 2.450 habitantes, a 320 km. de Montevideo la capital. Fue fundada el 16 de marzo de 1875 con el nombre de “Berlín”, en el departamento de Paysandú, por los hermanos Richard y Karl Wendelstadt, quienes fueron parte de la inmigración de jóvenes europeos hacia América en busca de riquezas a través del comercio. *“Ha sido una de las localidades del departamento de Río Negro seleccionada para instalar allí una Estación Fluvial con Centro de Visitantes, por las posibilidades que ofrece su muelle para realizar actividades náuticas vinculadas a las islas y su condición de límite sur del Área Protegida Parque Nacional Esteros de Farrapos e Islas del Río Uruguay”*. (Plan Nuevo Berlin Turístico MINTURD BID II, 2013)

Durante el 2012 se realizan 4 encuentros locales para trabajar con 35 personas interesadas en la temática y el Municipio en a) Diagnóstico, cómo es el turismo en Nuevo Berlín, b) Identificación de recursos y atractivos turísticos, c) Identificación de actividades que se puedan realizar, d) Visión: cómo imaginamos Nuevo Berlín Turístico. De estos encuentros como resultado se obtiene por un lado la creación de la Liga de Turismo de Nuevo Berlín y por otro se elaboran líneas de acción estratégica que se acuerdan colectivamente. Los proyectos que resultan son la construcción de circuitos arqueológicos y de naturaleza, la propuesta de hacer paseos en kayak y con el proyecto del BID realizar una estación fluvial, centro de visitantes junto al SNAP para que abarque el área protegida de las islas y poder poner un guardaparques. La realización de estos proyectos no esta cubierta económicamente, solo la construcción de la estación fluvial y hay que realizarla antes que terminen los tiempos. Se trabajo con el Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional en un curso de capacitación y asistencia técnica, que fue en Gestión empresarial, asociatividad y turismo, fue un curso de 60 horas, 20 personas lo culminaron, 3 meses de curso, y a partir de ahí, aquellas personas que ya tienen comercio o tienen idea de llevar adelante un emprendimiento tienen la posibilidad de recibir un año de asistencia técnica para mejorar en la gestión y desarrollar el emprendimiento.



**Figura 7. Ubicación del Departamento Río Negro en Uruguay, de Nuevo Berlín y de su planta urbana de frente a las islas del Río Uruguay de gran interés paisajístico y natural**  
Fuente: Googlemaps 2014

A su vez se da asistencia técnica para la Liga de Turismo para su fortalecimiento interno, organización y obtención de la personería jurídica, pensando en fortalecer el grupo y sentando las bases para que pueda permanecer en el tiempo más allá del programa BID. Sin embargo el tema más difícil son las inversiones, los habitantes de la zona no tienen una gran capacidad de inversión, el único alojamiento activo es una casa con alguna habitación para visitantes de propiedad de un médico que está en Montevideo. Para el proyecto de circuito arqueológico y “museo” se les aconseja presentarse a fondos concursables de las pequeñas donaciones del PNUD, por el resto es difícil porque la demanda no existe y no se crea de un día para otro, por lo que no se pueden pedir préstamos, por ejemplo para embarcaciones turísticas, con la certeza que se puedan restituir.



**Figura 8. Cartel apenas comprensible del área protegida Nuevo Berlín**  
Fuente: Foto trabajo de campo Adriana Goñi Mazzitelli 2014

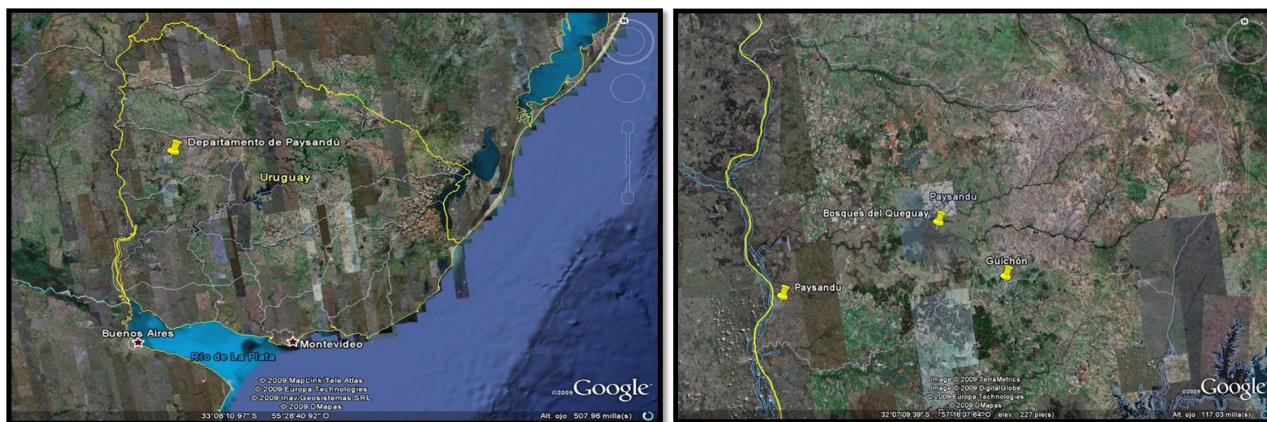
De la visita de estudio que realizáramos a Nuevo Berlín en agosto del 2014, hemos corroborado que no existen servicios para turistas, existe un único hospedaje abierto todo el año, que es una casa con habitaciones sin posibilidad de cocinarse, no hay restaurantes, la atención médica es de primeros auxilios, un factor que la población local sufre en gran medida ya que el primer hospital con sistemas de reanimación se encuentra a una hora de distancia. No hay informaciones de ningún tipo sobre paseos turísticos posibles y cuando se pide de navegar en el río dicen que solo un pescador tiene una lancha que si esta disponible tal vez pueda dar una vuelta por las islas, pero con niños o personas mayores aconsejan de no hacerlo. No hay dudas que para un cierto tipo de turista que busca lugares característicos de la vida de un pueblo rural del Uruguay podría ser atractivo, pero las condiciones locales de falta de servicios básicos, pone a riesgo la recaída de los beneficios a nivel local.

#### 4.2 Turismo sustentable y responsable Rincón de Pérez y Montes del Queguay, Guichón

Nuestro segundo caso de estudio, se encuentra geográficamente cercano al primero, sin embargo posee características muy diversas. Es un largo proceso de desarrollo local que hemos analizado en varias oportunidades y que hemos seguido a lo largo de los últimos seis años, corroborando con entusiasmo que ha crecido en calidad y afluencia turística.

“Desde el año 1949 que vecinos de Guichón y otros representantes de la comunidad han propuesto el paraje conocido como “Rincón de Pérez” como área protegida. Pero luego de varias gestiones y apoyos es que en el año 2006 bajo el marco de la ley 17.234 se propone a la Dirección Nacional de Medio Ambiente (DINAMA), el ingreso del área Rincón de Pérez al Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP).

El área Rincón de Pérez y Montes del Queguay, incluye una de las mayores masas boscosas naturales del territorio Uruguayo, se constituye una gran planicie de inundación formada en la confluencia de los ríos Queguay Grande y Queguay Chico (19.805 hás). Es ese dinamismo natural el que genera diferentes elementos de alto interés para la conservación: Paisaje (planicie de inundación), Ecosistemas (varios ecosistemas integrados), Especies naturales y Valores culturales e históricos. Esta zona está situada a 40 km de Guichón, el centro poblado más cercano al área, en el Departamento de Paysandú, a 385 km de Montevideo, la capital de Uruguay”. (Informe final Proyecto Hermanamiento de Parques Naturales, Asociación Retos al Sur, 2009)



**Figura 9. Ubicación del Departamento de Paysandú en Uruguay, de su centro poblado Guichón y el área Bosques del Queguay**  
Fuente: Googlemaps 2014

Desde la primera vez que visitáramos el área en el 2008 con la Asociación Retos al Sur, identificamos una fuerte organización local entre los vecinos de Guichón que gracias al Grupo Creativos, y al Club Queguay Canoas habían organizado las visitas aún incipientes de los turistas al área de Rincon de Perez, y poseían un profundo sentimiento de pertenecía al lugar, así como la determinación de salvaguardarlo ambientalmente y trabajar con la Colonia Rural Juan Gutiérrez que puebla la zona. Fue la misma comunidad que señaló al Intendente de Paysandú la necesidad de tener un plan operativo para esta área, y el intendente los puso en contacto con la posibilidad de un proyecto de cooperación internacional para trabajar en estos temas. El proyecto con el Parque italiano les ayudo a mejorar en infraestructura con un centro de visitantes y cartelería,



así como formación al turismo responsable internacional, fue solo uno de una serie de iniciativas que la comunidad local busco para alcanzar los objetivos de promover la gestión ambiental del área y la promoción del turismo responsable y sostenible, otro fue el de pequeñas donaciones del PNUD y en el último tiempo entrar también en el Corredor Náutico del Proyecto BID- MINTURD.



**Figura 10. Presentación Guías de Guichón Encuentro BID**

Fuente: Foto Adriana Goñi Mazzitelli 2014

La comunidad local ha realizado un profundo trabajo de investigación y valoración del patrimonio cultural y arqueológico hecho con maestros de la zona y proyectos que traían arqueólogos, antropólogos, y otros estudiosos de la materia logrando construir un bagaje de información patrimonial que junto a los circuitos de naturaleza y de turismo aventura con las canoas, y las termas de Almirón, crean un conjunto diversificado como opción para los turistas. En este caso es la comunidad organizada que más allá de los planes top down gubernamentales ha realizado un proceso interno de valoración de su patrimonio natural y cultural, y son ellos quienes están atentos a las oportunidades en el sector turístico y piden que en la agenda de desarrollo territorial de la región considere este tipo de economía como una economía posible.

En el Plan de Ordenamiento Territorial de la ciudad de Guichón y de su Microregión, al interno de la aplicación de la Ley de Ordenamiento Territorial y desarrollo Sostenible, encontramos el escenario del Turismo considerado a la par del escenario de Forestación por ejemplo o de desarrollo de grandes infraestructuras. “Los proyectos y apuestas de orden regional involucran los departamentos vecinos y aquellos vinculados por sistemas naturales como la presencia del acuífero Guaraní, la conexión entre rutas nacionales, el sistema forestal regional. Ellos son: 1. Participación en el complejo forestal: Paysandú, Río Negro, litoral. 2. Plan de Desarrollo Turístico Local, tanto en el ingreso al circuito termal Paysandú – Salto, como al desarrollo del turismo de naturaleza con el área protegida. 3. Desarrollo de la Logística y transporte en el área central del Norte del país con el tren de carga (Tacuarembó – Rivera, Guichón, Algorta, Fray Bentos, Nueva Palmira) y los ejes ruterios de las rutas nacionales Nº 3, 4 y 90”. (Plan de Ordenamiento Territorial de la ciudad de Guichón y de su Microregión, 2011).

Uno de los aspectos más significativos del éxito de este modelo, donde es la comunidad local a ser la primera interesada en mantener los procesos por periodos largos, con la convicción de estar salvaguardando el propio territorio, es que en estos momentos son una de las pocas áreas del país que practica verdaderamente el turismo sostenible y responsable con una oferta de más de 12 circuitos gestionados por un joven Grupo de Guías de Guichón formados al interno del Proyecto "Fortalecimiento del producto ecocultural en el área Montes del Queguay y en el paso Andrés Pérez" desarrollado por el Queguay Canoas, apoyado por el Programa de Pequeñas Donaciones del Fondo de Población de las Naciones Unidas y el Ministerio de Turismo. Estos jóvenes llaman a su trabajo, salvaguarda y promoción del Turismo Eco- Cultural. De un total de 400 visitantes al año en el 2013 se vanaglorian de haber guiado ellos 386, y tener solo un 3% de servicios de terceros, demostrando que una sólida organización local y comunitaria puede co-gestionar, junto al SNAP u otros organismos el patrimonio natural y cultural de estas áreas. Señalan además un incremento de turistas

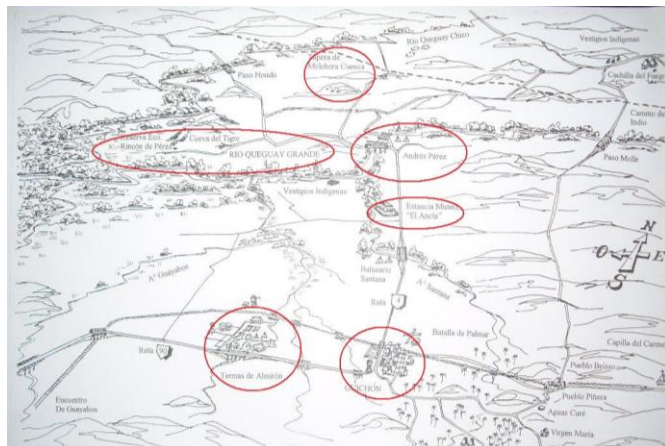
que en el 2014 cuenta con 540 turistas, permitiendo dar más trabajo a los jóvenes de la zona que pueden pensar en un futuro laboral permaneciendo en el área y redistribuyendo riqueza a nivel local, entre productores de las colonias, herboristerías naturales, productores de las colonias rurales y otros actores de los circuitos.



**Figura 11. Presentación Guías de Guichón Encuentro BID**

Fuente: Foto Adriana Goñi Mazzitelli 2014

Mencionaremos la lista de circuitos solo para que se comprenda la diversidad y el gran trabajo detrás de ellos, **Circuito 1-** Cañada Grande, historias de batallas y sus Palmares de Butia Yatay 38km de recorrido, **Circuito 2-** Circuito Escultórico Urbano, Interpretación de más de 20 obras esculturas y muralismo del artistas Juan Carlos Ualde y "la palma sola" de Octavio Podesta, **Circuito 3-** Melchora Cuenca, historias, leyendas del Queguay y estancia "El Ancla" 50 km de recorrido, **Circuito 4-** Calendario lunar y Camino de los indios 210 km, visita y recorrido a un tramo de la senda milenaria de probable construcción guaraní y al petroglifo de 28 fases en la Cuchilla del Fuego, **Circuito 5-** Salsipuedes memorial Charrúa, sitio donde se desarrollo uno de los genocidios indigenas más importantes del Uruguay 180km, **Circuito 6-** Circuito Arqueológico Antropológico urbano de Guichón, **Circuito 7-** Circuito de medicina natural y Termal 57 km, Visita a la farmacia de hierbas medicinales del Queguay, Spa Alquimia y Centro Termal Almirón. (Tratamientos terapéuticos), **Circuito 8-** Senderos del Queguay 90 km, Senderos interpretativos de flora y fauna nativas en el área protegida "Montes del Queguay". Avistamientos de aves, murciélagos, mamíferos, interpretación de árboles nativos, **Circuito 9-** Canotaje de aventura y naturaleza en el Río Queguay. Descensos en Kayaks y canoas en las calmas lagunas de agua clara alternando con emocionantes rápidos para disfrutar de la aventura y de la exuberante naturaleza, **Circuito 10-** Pesca deportiva en el río Queguay. Pesca y devolución de la tararira tornasol y dorados, **Circuito 11-** Montes del Queguay aéreo. Recorrido de sobrevuelo al la mayor área de monte natural continuo del Uruguay, área protegida "Montes del Queguay". **Circuito 12-** Circuito deportivo de mountainbike.



**Figura 12. Mapa de Ubicación de atractivos principales Informe Retos al Sur Hermanamiento de Parques**

Fuente: Elaboración propia



## 5. CONCLUSIONES

Identificamos dos enfoques diversos en la planificación de estos dos casos de estudio, el primero una planificación top down, racional, que debe seguir tiempos institucionales marcados por el BID, la segunda una planificación colaborativa, bottom up, que considera la complejidad, la incertidumbre y es sobre todo guiada por la comunidad local que se avala de saberes técnicos de cuando en cuando pero que guía su proceso en el tiempo.

En el caso del proyecto BID- MINTURD Nuevo Berlín el proceso había sido trazado desde el inicio dejando poco margen a la incertidumbre o a cambios a mitad del camino. De las entrevistas con los técnicos emerge que el formato del BID obliga a definir rígidamente los préstamos para infraestructuras y los tiempos de realización. Esto no considera como en este caso que a mitad del proceso los técnicos entiendan, trabajando con las comunidades locales, que los recursos económicos en algunos casos podrían servir para otras iniciativas como inversiones para crear cooperativas locales u otros rubros. La técnica que trabaja en Nuevo Berlín nos dice en una entrevista que por ejemplo en Villa Soriano el gobierno compro catamaranes, y que si bien fue muy difícil para un gobierno local gestionar barcos, a largo termine se está demostrando estratégico porque la gente sabe que puede ir allí que no es un destino tradicional, que la comunidad local está involucrada y los llevaran a hacer paseos por el Rio Negro, lo cual mejora toda la economía de la zona y da trabajo a nivel local.

El proceso de Nuevo Berlín nos habla de otros dos aspectos críticos, el primero es tratar el turismo como algo separado de los procesos culturales locales, es decir que, no obstante durante el proceso la técnica responsable nos cuenta que en algunos momentos se crearon debates interesantes sobre los modelos de explotación económica actuales y sobre la valorización de los aspectos tradicionales, luego los tiempos y los fondos a disposición no coinciden para acompañar los procesos de las personas. El coordinador del programa nos confirma que este tipo de proyectos son aún marginales a nivel nacional y por tanto encontrar el apoyo adecuado para hacerlos durar en el tiempo es algo aún impensable *“El tiempo para trabajar en la valorización de las identidades, en el patrimonio cultural, arqueológico, artesanal, es poco, el proyecto puede buscarles algún dinero con otros llamados si deciden trabajar en eso, por ejemplo un grupo de mujeres artesanas en Villa Soriano nos pidieron hacer cerámicas tradicionales, o en Nuevo Berlín un sendero arqueológico. Pero la incidencia del Ministerio de Turismo es aún escasa en las economías dominantes y las grandes inversiones siguen siendo, por ejemplo para Soriano, la soja”* (Entrevista técnico BID II, diario de campo Adriana Goñi Mazzitelli, 2014).

Justamente esta dificultad de considerar al turismo como parte de la construcción de escenarios de desarrollo económico en todo el país, y no solo en la zona de la costa como en Maldonado y Rocha, hace que proyectos como el de Nuevo Berlín, no obstante la gran capacidad y dedicación de los técnicos del programa BID no sean incisivos en la reconversión ecológica del lugar y en crea escenarios alternativos a nivel nacional.

La economía dominante en la zona de Nuevo Berlín es la de la planta papelera de Botnia, los desarrollos sojeros, forestación con eucaliptus, y comercio de los polos Bopicua, del puerto. Hasta hace cinco años atrás, muchas de las familias de la zona recibían canastas de alimentos del gobierno, la situación de pobreza luego de la crisis del 2002 era devastadora. Hoy en día al menos tienen trabajo en la Soja, y esto hace también que los comerciantes y otros actores locales puedan estar más tranquilos y tal vez pensar en el Turismo. Sin embargo los intereses en juego son de dimensiones muy desparejas, los grandes inversores son siempre vistos en estas zonas como fuente de trabajo y la gente los espera, esta acostumbrada a ser empleados y no patrones, esto significa que si hoy es soja, mañana termas, etc., para ellos poco cambiará si tienen trabajo.



**Figura 13. Presentación Guías de Guichón Encuentro BID**

Fuente: Foto Adriana Goñi Mazzitelli 2014

Esto nos lleva al tercer aspecto crítico del modelo de planificación racional, la gestión de los resultados de estos proyectos y de las inversiones que se dejan en los lugares. En una entrevista a la técnica responsable por el MINTURD nos dice que ellos no salen a buscar inversores privados pero que han ya tenido visitas de inversores argentinos que trabajan en Punta del Este y quieren poner un catamarán con camarotes en la zona que podría utilizar la estación fluvial. Si en la zona además vienen inversores porque se ha descubierto que hay aguas termales, entonces los únicos que pueden hacer inversión en estos rubros son los grandes capitales privados, y la gente de la zona trabajará en los hoteles como empleados. Es decir que sería un turismo de pasaje, por ejemplo si la estación fluvial se realiza y en el lugar no hay poder de inversión para desarrollar servicios, el riesgo es que el Estado ha pagado la construcción de una infraestructura que será usada de pasaje de las embarcaciones privadas de turismo, y los beneficios a nivel local serán secundarios si alguien se detiene a abastecerse en un almacén, o a comprar combustible.

El Caso de Rincón de Pérez nos muestra por otro lado como una planificación colaborativa sea posible y de resultados que duran en el tiempo. Como señalaba John Forester la necesidad de “renovar la práctica” de la Planificación a través de las deliberaciones públicas, donde los habitantes, junto a los planificadores y políticos, no solo decidan objetivos para el futuro, sino que aprendan en forma pública el pasado y el presente de su hábitat. Lo que Forester dice es que la planificación en la era de la complejidad no puede solo planificar considerando los “fenómenos”, los “hechos”, sino que se debe planificar definiendo una serie de “valores”; preguntarse junto a los habitantes y gobiernos, que debería ser “honorado, protegido o transformado en un territorio” (Forester, 1999).

Estos cambios han puesto en discusión el rol técnico racional de un tipo de ciencia que acompaña estos procesos, y ha demostrado que es más importante que nunca tener “grass-roots decision makers”, así como otras figuras que lean y trabajen los aspectos simbólicos y culturales, al interno de los grupos de planificación. El trabajo de reconversión ecológica a realizar en Uruguay, como en tantos países de latinoamérica es de grandes dimensiones, los gobiernos no pueden llevarlo adelante solos, sino que necesitan de comunidades decididas y con un protagonismo reconocido, en este estudio demostramos que existen y que la actual coyuntura económica es buena para pensar en una serie de territorios emergentes que a largo plazo marquen una alternativa real.



**Figura 14. Presentación Guías de Guichón Encuentro BID**  
Fuente: Foto Adriana Goñi Mazzitelli 2014

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- ALEMAN, L. (2012). *Hilos rotos, ideas de ciudad en el Uruguay del siglo veinte*. Montevideo: Ed Hum.
- ALTHABE, G., Selim, M. (2000). *Approcci etnologici della modernità*. Collana "Logiche Sociali". Italia : Ed. L'Harmattan.
- ALEXANDER, C., Ishikawa S., Silverstein M. (1977). *A Pattern Language. Town, Building, Construction*. New York: Oxford University Press.
- ALLEN, A. (2001). *Implementing the Habitat Agenda , In search of Urban Sustainability*. UK: Development Planning Unit, UN-Habitat, DFID Department for International Development, University College of London.
- BACQUE, M.H., Sintomer, Y. (2011). *La démocratie participative ; histoire et généalogie*. Paris: La Decouverte.
- BALBO, M. et alt. (2012). *Contemporary Urban Space and the intercultural City*. Venezia : SIIM Papers, Unesco Chair.
- BEEBEEJAUN, Y. (2012). *Participation by the people- what will it achieve for the people?*. England, Town an Country Planning, The Journal of the Town and Country Planning Association Vol 81 N5, May.
- BOBBIO, L. (2004). *A più voci., Amministrazioni pubbliche , imprese, associazioni e cittadini, nei processi decisionali inclusivi*. I Manuali. Italia:Edizioni Scientifiche Italiane.
- CARERI, F. (2006). *Walkscapes,Camminare come pratica estetica*. Italia: Ed Einaudi.
- CASTELLS, M. (2012). *¿Adónde van los 'indignados'?*. España:La Vanguardia, 1.
- CASTORIADIS , C. (1995). *La Democrazia come procedura e come regime*. Roma: Ed. DataNews.
- CHOMSKY, N., Mhenni, B. (2012). *Western Sahara and the "Arab Spring"*. The Tunisian Revolution Continues. Interview.
- CREMASCHI, M. (1994). *Esperienze comune e Progetto Urbano*. Milano: Ed.Angeli.
- DURAND, A. (2012). *La mutabilité in urbanisme : une rupture méthodologique?*. Paris :N383, Urbaniste Revue, Mars-avril.

FORESTER, J. (1999). *The deliberative Practitioner. Encouraging Participatory Planning Processes*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.

GOÑI MAZZITELLI et alt. (2010 a). *Inscrire la nature en ville dans la longue durée : le Parc de la Caffarella, à Rome*. en la 10e Conférence internationale d'histoire urbaine : « Vers la ville durable ? Enjeux et stratégies des politiques environnementales urbaines après 1950 » Gand, France.

GOÑI MAZZITELLI, A. (2010b). *Il Bilancio Partecipativo del IX Municipio di Roma, in Democrazia Partecipativa, esperienze e prospettive in Italia e in Europa*. a cura di Umberto Allegretti. Firenze:University Press.

GOÑI MAZZITELLI, A. (2011). "Consensus Building; the democracy which works properly in complex society". Entrevista a Lawrence Susskind, Rivista Trama, Journal of Land Use Mobility and Environment, Italy.

GOÑI MAZZITELLI, A, Careri F. (2012), *Dalla Torre di Babele alla Pidgin City*. En Cancellieri Scandurra (Compiladores), *Tracce Urbane, alla ricerca della città*. Milano: ed Franco Angeli Urbanistica.

GIANGRANDE, A.(2004). *Integrazione delle politiche di partecipazione nei processi di pianificazione e progettazione alle diverse scale*. Italia:U. La Sapienza.

HALL, P. (2012). *Banding together for economic development ?*. Town an Country Planning, The Journal of the Town and Country Planning Association. England: Vol 81 N5 May.

HARVEY, D. (2012). *Rebel Cities, from the right to the city to the Urban Revolution*. London, Ed.Verso.

HEALEY, P. (1997). *Collaborative Planning, shaping places in fragmented societies*. UK:Ed Palgrave.

HELGUERA, P. (2011). *Education for Socially Engaged Art. A Materials and Techniques Handbook*. New York: Ed Jorge Pinto Books.

JACOB, J. (1995). *Culture in Action*. Washington: Bay Press.

JACKSON, S. (2011). *Social Works, performing art supporting publics*. New York: Ed Routledge.

LATOUCHE, S. (2007). *La scommessa della decrescita*. Milano: Ed Feltrinelli.

LUSSAULT, M. (2011). *La gouvernance doit s'inventer en permanence*.« Actes » de la 32o rencontre nationale des agences d'urbanisme, Territoires et projets, les outils de la gouvernance, Revue Urbanisme, N42, Hors Série, Paris, Oct.

NASCIA, L. (2012). *Il ruolo delle armi nel (dis)ordine internazionale*,[www.sbilanciamoci.org](http://www.sbilanciamoci.org).

NEWMAN, J., Barnes, M., Sullivan, H., & Knops, A. (2004). *Public Participation and Collaborative Governance*. Journal of Social Policy, 33,2: 203-223, USA.

OSTROM, E. (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge University Press.

\_ (2005) *How types of good and property rights jointly affect collective action*. Journal of Theoretical Politics, 15, 3, USA.

PODZIBA, S.L. (2006). *Chelsea story. Come una cittadina corrotta ha rigenerato la sua democrazia* Italia: Mondadori.

RAITANO, P. (2012). *Re:Common, Green Economy*. Milano: Ed Altreconomia.

RIFKIN, J. (2001). *Ecocidio*. Italia: Ed Mondadori.

ROY, A. (2011). *In marcia con i ribelli*. Ed Ugo Guanda, Italia.

SACHS, W. (2005). *Seminario Internazionale Terra Futura La responsabilità comune per i beni naturali*, Gotelind Alber,Climate Alliance-, Wuppertal Institut, Firenze, Italy.

SCHROEDER-ESCH, S. (2006). *Political Aspects of Cultural Heritage, presentation, revaluation, development*, Weimar, Germany: Bauhaus University Press.

SHIVA, V. (2005). *Earth Democracy: Justice, Sustainability, and Peace*. USA: Ed. SouthEnd.

SUSSKIND, L., SCLAVI, M. (2011). *Confronto creativo. Dal diritto alla parola al diritto di essere ascoltati*. Milano: edizioni Et Al.

VIALE, G. (2011). *La Conversione Ecologica. There is no alternative*. Italia: Ed NDA Press.

UN Habitat United Nations Settlements Programme, (2008) *Bridging the urban divide. State of the world's cities 2010/2011*. Kenya, Earthscan.

UN World Population Division, (2009) *The 2008 Revision*, United Nations Department of Economic and Social Affairs. N ESA/P/WP 210, Ed. UN New York,

Ministerio de Turismo y Deportes Uruguay, Plan Nacional de Turismo Náutico Fluvial 2011.

Ministerio de Turismo y Deportes Uruguay, Plan Nacional de Turismo Sostenible 2009-2020.

OMT, Panorama OMT del Turismo Internacional. Edición 2012.

Ministerio de Turismo y Deportes Uruguay Plan Nuevo Berlin Turistico BID, 2013.

Ministerio de Turismo y Deportes Uruguay, Propuesta de Ley Nacional del Turismo, 2013.

Plan de Ordenamiento Territorial de la ciudad de Guichón y de su Microregión, 2011

Informe Final Proyecto Hermanamiento de Parques Naturales en Turismo Responsable, Parco dei Monti Lucretili Italia, Area protegida Rincón de Perez- Bosques del Queguay, Cooperación Internacional Región Lazio Italia, Asociación Retos al Sur Uruguay, Intendencia de Paysandú. 2009